

Yves Hanania

Isabelle Musnik – Philippe Gaillochet

Le Luxe demain

Les nouvelles règles du jeu

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

Dunod, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-079108-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	7
Introduction	11

Partie 1

Un secteur sous tension, enjeux et opportunités

1 La concurrence exacerbée dans le luxe	21
Un terrain de jeu dominé par la France et l'Italie	21
L'expérience, avenir du luxe	29
Le luxe dynamisé par le luxe accessible	34
L'importance des collaborations	37
La dynamique des nouvelles marques	42
Vers des marques de puissances émergentes ?	63
Les nouvelles marques digital natives : les DNVB	66
2 Le tsunami des nouvelles consommations	71
Les Millennials ou génération Y :	
nouvelles consommations, nouvelles valeurs	72
La pression de la génération Z sur les marques	76
L'influence des générations Y et Z	78
Les influenceurs, prescripteurs	
des nouvelles consommations	79
Location et seconde main, deux grandes tendances	82
Le sport et le luxe : une rencontre profitable	85
3 Les marchés du luxe de demain	89
L'avenir du luxe passe par les Chinois	90
L'Inde, un futur eldorado	92

Le décollage de l'Afrique	93
L'Amérique latine, une consolidation en cours	94
4 Le luxe entre excellence et excès	99
Ultrariches, demandes extraordinaires	101
Les nouveaux standards de l'immobilier dans l'ultraluxe ..	105
L'hyperartification	108
L'explosion des prix	111
Les excès passés ou futurs des nouvelles marques	113
Vers une nouvelle accélération	121

Partie 2

Renforcer l'écosystème global du luxe

5 L'apport essentiel du luxe	
à l'économie française	127
Un secteur exportateur essentiel	128
Le luxe, un employeur majeur	128
Un secteur formateur	133
Une créativité et une gestion de l'innovation exemplaires	137
Le luxe, promoteur du lien social?	140
6 Le luxe, un secteur stratégique	
à renforcer en France	141
Un soutien public à développer	142
L'exemple italien	142
Les pôles de compétitivité ou « clusters »	145
Les aides aux entreprises	146
7 Le luxe, porte-drapeau	
du développement durable	149
Le luxe engagé	150
Les actions des grands groupes du luxe	155
De nouvelles dispositions et actions	160

Vers une alliance des groupes de luxe en faveur du développement durable?	168
Un luxe durable?	174
La responsabilité sociale et sociétale des maisons de luxe	176

Partie 3

Vers des écosystèmes de marques

8 De la diversification aux écosystèmes de marque	187
Les marques bien plus grandes que ce qu'elles vendent	189
Vers la fin du modèle prédominant des licences.....	201
9 Les noces du luxe, du digital et de la technologie	209
La R&D pour le luxe de demain	210
Impression 3D et matériaux intelligents: vers une nouvelle ère de la création?	215
La personnalisation par la digitalisation.....	220
Les magasins connectés	222
L'importance de l'e-commerce.....	223
Les réseaux sociaux	226
10 Les nouveaux territoires du luxe	229
L'hôtellerie de luxe, vecteur d'expérience et d'émotions ...	232
La mobilité urbaine : luxe de demain	236
Faire du ciel le plus bel endroit de la Terre.....	239
Voyages sur-mesure.....	240
Wellness: les nouveaux standards du luxe	245
11 L'expérience client au cœur de l'écosystème	253
Des clubs aux offres élargies	254
Les services au centre de l'expérience client	259
De nouvelles communautés autour de la marque.....	262

12 L'art et le luxe, un destin partagé	265
L'art au service du luxe	265
Le luxe au service de l'art	284
 Conclusion	 295
 Remerciements	 301

Préface

La France a ses Gafam : LVMH, Kering, L'Oréal Luxe, Hermès, Chanel, etc. Mais elle ne le sait pas. Voire, elle refuse de le voir. Pourtant, près d'un produit de luxe sur deux vendu dans le monde est français, conçu en France, fabriqué en France, exporté jusqu'aux confins de la Chine. Mieux : le *soft power* de cette industrie est si puissant que, partout sur la planète, des hommes et des femmes adoptent les codes symboliques de réussite sociale et individuelle que cette industrie diffuse avec adresse.

Près de 200 000 emplois sont fournis à l'économie nationale par la mode et le luxe, qui contribuent aussi à la formation d'artisans de haut niveau, de techniciens et de managers d'excellence. Qui réalise que la moitié de notre déficit énergétique est payé par l'excédent commercial du luxe ? Qui réalise que notre art de vivre, notre culture, notre identité rayonnent grâce au luxe français ?

Cette réussite extraordinaire, les entreprises et les groupes du secteur du luxe l'ont forgée avec leurs propres moyens, sans autre support que les aides directes ou indirectes accordées à l'ensemble des entreprises. Sans autre reconnaissance que celle d'une infime minorité de nos concitoyens, une large majorité des Français sous-estimant la contribution à l'intérêt national de cette remarquable filière.

Cette situation doit changer. Non pas que le secteur soit en difficulté. Mais parce que, dans le maelstrom de la révolution numérique, de la demande de nouvelles expériences et produits

de distinction exprimée par des consommateurs aisés toujours plus nombreux en Chine, Inde, Asie du Sud-est et Amérique latine, le luxe français doit donner un nouveau coup de reins, creuser son avantage.

C'est le mérite du présent ouvrage que de proposer une réflexion originale et intelligente sur l'avenir du luxe. Comme l'écrivent ses auteurs, l'écosystème institutionnel du luxe devrait être conforté. L'initiative doit en revenir d'abord aux pouvoirs publics qui devraient se soucier de pérenniser un secteur confronté à des transmissions urgentes d'entreprises et de compétences, en particulier pour les Entreprises du Patrimoine Vivant. Les groupes de luxe doivent aussi approfondir leur rôle moteur au service de la transmission du savoir-faire et du développement durable.

Mais plus encore, la mode et le luxe français, et bien sûr, italien, peuvent accélérer leur extraordinaire développement grâce à leurs écosystèmes de marques.

Bien sûr, les puissances économiques montantes où les effectifs des classes aisées continuent et continueront de s'accroître en nombre pendant de nombreuses années, offrent des débouchés fantastiques à nos entreprises. Mais le luxe prend toujours de nouvelles acceptations au cours du temps.

S'écartant à juste raison de la course au meilleur rapport possible prix-fonction des produits de consommation, le luxe de demain sera toujours plus fondé sur l'émotion et la culture. Pas d'émotions plus grandes dans le luxe que celles des produits qui touchent le corps lui-même, ainsi que celles procurées par des expériences exceptionnelles et inoubliables, constitutives de la personnalité de chacun. Notre pays a su combiner tous les talents pour relier savoir-faire d'exception, identité des territoires, patrimoine national, formation des jeunes, épanouissement au travail.

Préface

Comme l'écrivent les auteurs, les écosystèmes des marques et de leurs services offrent aux groupes de luxe des champs d'innovation et d'expansion presque infinis. Aussi infinis que l'est le désir humain.

Partout dans le monde, des trésors d'identité et de savoir-faire existent. L'exemple français montre qu'il est possible de bâtir une nouvelle approche de la mondialisation, une équation local + local = global, conjurant le risque de la banalisation du monde au profit d'échanges croisés, mutuellement bénéfiques.

Par sa profonde compréhension des enjeux d'aujourd'hui et les pistes qu'il ouvre, ce livre apporte un éclairage unique. Il offre à ses nombreux acteurs des perspectives et des actions à mener afin d'assurer la pérennité et le développement de ce secteur économique stratégique.

Renaud Dutreil

Président de Mirabaud Private Equity

Ancien ministre

Introduction

Dans le monde, et notamment en France, le luxe se porte bien, très bien même. Sur les marchés financiers, il représente une part significative de la capitalisation boursière du CAC 40 et a enregistré une fois de plus, en 2018, des succès vertigineux en termes de croissance de chiffre d'affaires et de bénéfices.

Notre pays continue de dominer le marché mondial du luxe. Ses fleurons comme LVMH, L'Oréal, Kering, Chanel et Hermès représentaient, en 2017, 27% des ventes totales du Top 100 du secteur¹. Les pays matures d'Europe et des Amériques leur ont assuré un socle d'activité fondamental. Le Japon, avec ses consommateurs soucieux d'identification sociale et la Chine, avec ses nouveaux riches désireux d'afficher leur réussite, les ont fait changer de dimension. Dans le futur, il est à parier que l'Inde, l'Afrique et l'Amérique latine seront autant de réservoirs de croissance.

Des mutations majeures se sont opérées dans les comportements des consommateurs. La demande d'objets de luxe ou de luxe abordable évolue rapidement. Le luxe d'expérience prend l'ascendant sur la possession : celle du produit, mais également celle du service et, demain, celle du partage. Les nouveaux acheteurs, les Millennials et la génération Z, développent un rapport

1. « Global Powers of Luxury Goods 2019, Bridging the Gap between the old and the new », Deloitte.

plus complexe à l'égard du luxe. Les jeunes consommateurs expriment de nouveaux besoins d'expériences émotionnelles, sensorielles, voire spirituelles. Le smartphone en est devenu l'instrument tout-puissant, avec une exigence d'information et surtout d'achat immédiat.

Jouissant d'une liberté grandissante, l'acheteur contemporain adopte les outils numériques qui révolutionnent le parcours et l'expérience client. Une importance croissante est donnée à l'information et aux achats en ligne. La vente en ligne de produits et de services de luxe représentera 25 % du total des ventes du secteur en 2025¹. Mais les magasins ne seront pas abandonnés pour autant. Ils évoluent dans leurs concepts, offrant davantage d'expériences, de théâtralisation et de services à des consommateurs aux exigences toujours plus aiguës. Les grands groupes comme les jeunes pousses – souvent soutenues et financées par ces mêmes groupes – en sont dynamisés et adoptent de nouvelles stratégies.

Le développement durable offre également au secteur des possibilités d'action citoyenne qui ne se limitent pas à la chasse aux ressources ou aux nouvelles économies circulaires. Elles ouvrent un champ immense d'actions et d'engagements au service d'un développement vertueux des pays matures, émergents ou en croissance rapide. Traçabilité et économie des matières premières, réduction des rejets polluants et des déchets, recyclage et circularité, invention de nouveaux matériaux, lutte contre le changement climatique, initiative de développement local, etc. : les actions positives pour l'environnement se renforcent autant que les initiatives se multiplient en faveur du développement durable.

En s'appuyant sur leurs propres racines et la créativité permanente qui les caractérise, les entreprises – anciennes ou

1. «Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2018, The Future of Luxury : A look into tomorrow to understand today», Bain & Company, 2019.

nouvelles – sont promises à un bel avenir. Les marques doivent se montrer davantage génératrices de sens et d'émotions.

Le luxe, qui a toujours eu une fonction aspirationnelle, sera demain un des porte-drapeaux de changements profonds au sein de la société contemporaine. Au-delà d'un luxe générateur de projets de portée sociétale, les principaux acteurs du secteur définiront des écosystèmes propres à leur activité. De nouveaux modèles apparaissent où les produits sont au cœur de l'offre avec des services et des expériences de plus en plus pertinents produisant de nouveaux revenus.

Le luxe lui-même, souvent « limité » aux biens personnels, est envisagé différemment aujourd'hui. Il ne se cantonne plus seulement aux produits mais s'applique également aux services et aux expériences. Les champs de proposition et d'action en sont élargis pour les marques, instaurant des standards élevés, face à des clients qui ont de nouvelles attentes et motivations.

L'industrie du luxe s'est démultipliée et compte aujourd'hui de nombreux segments innovants dans lesquels des acteurs, établis ou nouveaux, agissent et s'investissent. Le rachat de l'Orient-Express par le groupe Accor en est un exemple. L'expérience est au cœur de ce segment qui, selon les meilleures estimations, avoisinerait 416 milliards d'euros en 2018 – contre 260 milliards pour les biens personnels¹. Le secteur de l'automobile de luxe approcherait, quant à lui, les 500 milliards d'euros également et est en voie d'une totale redéfinition où la mobilité urbaine – un marché en plein essor – serait un nouveau luxe. Les constructeurs allemands Daimler et BMW qui ont annoncé, en février 2019,

1. *Bain, op. cit.*

NB. Les 416 milliards d'euros du luxe d'expérience ne comprennent pas le marché du bien-être du luxe, estimé à 200 milliards d'euros.

investir plus d'un milliard d'euros dans leur offre commune de mobilité urbaine, en sont persuadés.

Une société comme John Paul, proposant des services de conciergerie haut de gamme, achetée par le groupe Accor en 2017, illustre parfaitement ce mouvement. Si elle a su démocratiser un service typiquement associé aux hôtels de luxe ou aux palaces, son offre fait désormais partie d'un développement novateur pour le luxe. De la même façon, la location de propriétés haut de gamme, dont les nouveaux acteurs sont Onefinestay (AccorHotels), Luxury Retreats (Airbnb) ou Le Collectionist, est un nouveau segment à considérer dans la totalité de l'industrie.

Ce livre s'attache à rendre compte des évolutions du secteur et de ses nombreux segments, tout en offrant des éléments de réflexion sur ses prochaines années, voire décennies. Les mouvements que l'on peut aujourd'hui observer sont autant de chantiers du luxe de demain. La récente acquisition du groupe d'hôtels, trains et croisières fluviales Belmond par LVMH est stratégique pour une industrie de l'expérience et de l'émotion. L'emballage du marché de l'art donne également de nombreuses clefs quant à l'évolution et l'émotion qu'offre et continuera d'offrir l'industrie du luxe.

Le projet futuriste de la Cidade Matarazzo à São Paulo, au Brésil, du Français Alexandre Allard, associera, dans une architecture à la pointe de la modernité durable, artisanat et art contemporain, produits ou services de luxe internationaux et locaux : un projet pharaonique qui préfigure ce que sera le luxe de demain.

Pour l'ensemble du secteur, il s'agit d'une course de moyens et d'investissements afin de s'adapter à de nouvelles demandes, de nouveaux marchés, de nouvelles attentes. Les auteurs posent le principe même d'écosystèmes vertueux de marque, de leur

définition et de leur développement. Ces derniers s'inscrivent dans des écosystèmes plus larges, où les États et les pays comme la France prennent la mesure de l'importance de cette industrie comme moteur, porte-drapeau et acteur majeur du changement de nos sociétés.

Ils entendent par-là même contribuer à une prise de conscience et à la compréhension d'un secteur souvent mal aimé, récemment conspué alors qu'il porte de véritables espoirs d'actions pour un monde meilleur, plus responsable et engagé. Agissant comme exemple, le luxe doit s'inscrire comme un modèle à suivre pour d'autres industries tardant à agir et à s'investir, alors que la maison « planète » brûle déjà et qu'il est peut-être trop tard.

Partie 1

Un secteur sous tension, enjeux et opportunités

Le luxe a différents visages.

Celui de la *singularité* et de l'*excellence*. Il est par essence rare et s'est enrichi de multiples expériences, services ou produits qui sont la somme d'un savoir-faire, d'une créativité ou d'une innovation unique.

Celui de la *qualité* du produit ou du moment vécu. C'est un marqueur personnel célébrant des moments importants d'une vie: une réalisation, un succès, une émotion, un amour «éternel», comme le propose depuis 1886 Tiffany & Co, en inventant le solitaire, qui allait devenir «la» bague de fiançailles par excellence.

Celui de la *rareté*. Par définition, sa conception, sa fabrication, jusqu'à sa communication, provoquent toutes les attentions pour en faire un objet ou un moment rare.

Celui de l'*émotion*. L'émotion demeure primordiale dans tout acte d'achat, mais elle est prioritaire dans celui d'un produit de luxe. Pour 95% des professionnels français du

secteur, susciter l'émotion du client sera un enjeu majeur des prochaines années¹.

Celui de *l'authenticité*. Aujourd'hui, 60% des consommateurs en France déclarent que leurs choix d'achats sont dictés par les valeurs d'éthique et d'authenticité véhiculées par les entreprises². Les marques savent qu'elles doivent créer un lien sincère avec leurs clients. C'est encore plus vrai dans le secteur du luxe aujourd'hui, où elles se doivent de partager leurs valeurs et leurs principes avec leur clientèle, et offrir un produit et une expérience « authentiques » aux consommateurs.

Celui de la *créativité*. « Pour cibler les Millennials, la clef est la créativité... C'est le pari que nous faisons. L'authenticité et la qualité ne suffisent plus. Cette génération attend des partis pris beaucoup plus radicaux, elle insiste là-dessus. » Ces propos de François-Henri Pinault, P.-D.G. de Kering, soulignent que le secteur est contraint de se réinventer sans cesse³.

En ce début de XXI^e siècle, plusieurs enjeux et opportunités font du luxe l'un des secteurs les plus dynamiques.

- *Le luxe d'expérience*. Sa dématérialisation est une tendance de fond, avec une montée rapide de la demande d'expériences de luxe.
- *Une offre et une demande « extraordinaires » jugées excessives* : celles des plus riches dont les moyens n'ont jamais été aussi importants. La mondialisation est passée par là. Elle a réduit les inégalités entre les pays mais les a approfondies à l'intérieur des États eux-mêmes. Les opinions publiques

1. «La Fabrique de l'émotion», sondage réalisé à l'occasion du Sommet du Luxe et de la Création, 5 février 2019.

2. Global Consumer Pulse Research, «From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand», 14^e édition, Accenture Strategy.

3. Fashion Network, 28 novembre 2017.

les tolèrent de moins en moins. Le sujet est d'une actualité brûlante en France, où le luxe a joué le rôle de victime expiatoire au plus fort de la crise des Gilets jaunes début 2019.

- *Le luxe « de plein exercice »*. Il est démystifié par le luxe accessible adoptant ses codes. Le rapport qualité-prix de ce luxe accessible a su séduire les consommateurs avec les succès de marques comme Tory Burch, Coach, ou Michael Kors aux États-Unis. Posant le problème même de la question du « véritable » luxe. Les frontières s'estompent car les produits se ressemblent, les expériences se confondent. On est loin d'un luxe rare et exclusif. Le luxe se confond désormais avec sa version démocratisée qu'un nombre de plus en plus important de clients peut se procurer.
- *La technologie* offre de nombreuses opportunités de diffusion et de démocratisation du luxe. Les plateformes imaginent déjà aujourd'hui des processus de vente inédits qui permettraient aux clients une expérience à la fois digitale et physique.
- *De nouvelles marques agiles* comme Sézane, première marque de mode française née en ligne (avec un chiffre d'affaires de 80 millions en à peine six ans d'existence), ont également vu le jour, construisant leur stratégie à partir d'une dynamique digitale, dont les marques de luxe s'inspirent.
- *La personnalisation*, si elle a toujours été une évidence pour le luxe, est l'une des grandes tendances et offre de multiples opportunités de croissance.
- *La nécessité de sens et d'engagement*. Le sociologue et philosophe Gilles Lipovetsky le souligne: « *Depuis les origines, le luxe a un lien intrinsèque avec le temps. On donne au sacré pour gagner l'éternité.* » Les maisons de luxe, vitrines de la France, investissent les codes du sacré

et de l'histoire, au travers des lieux emblématiques de leurs marques, au cœur de leur identité. Associées au patrimoine et à l'art, elles sont devenues les nouveaux mécènes de notre époque. Leurs dons massifs pour reconstruire Notre-Dame, classée au Patrimoine de l'humanité – 500 millions d'euros de dons privés entre les familles Arnault (LVMH), Bettencourt (L'Oréal) et Pinault (Kering) – en sont la preuve flagrante.

- *L'évolution de la demande, notamment celle des nouvelles générations – Millennials ou génération Z, qui évangélise tous les âges de la société, leurs pratiques, leurs valeurs et leurs attentes, y compris les retraités.*

Le monde du luxe n'a jamais eu autant d'opportunités de croissance que de défis à relever. Il appartient à ses principales forces et à ses principaux acteurs, dont les moyens semblent illimités, de faire évoluer leurs propres frontières et de définir leur futur, le luxe de demain.

1

La concurrence exacerbée dans le luxe

Les marques de luxe ont, pour certaines, une histoire longue de plusieurs siècles. Elles ont traversé de nombreuses crises, notamment lors des guerres. Elles ont survécu à la deuxième révolution industrielle – celle de l'électricité – et ont su se réinventer face aux enjeux de la troisième révolution industrielle – celle de l'automatisation et de l'électronique. Elles affrontent aujourd'hui la quatrième : celle de la révolution numérique et de l'intelligence artificielle.

Le luxe accessible, en empruntant les codes et en démocratisant l'exigence de qualité, a dynamisé le secteur. Celui-ci est désormais confronté à plusieurs défis : le numérique, l'importance de l'expérience client, l'arrivée des Indie Brands (ces marques indépendantes souvent nées du digital) et des marques en provenance de pays du luxe émergents, comme la Chine et l'Inde.

Un terrain de jeu dominé par la France et l'Italie

Les luxes français et italien sont incomparables. La qualité et le style de leurs produits, souvent combinés à un héritage riche, les

rendent d'autant plus attractifs. L'image de leur pays d'origine est en effet un atout essentiel. Avec l'expansion du tourisme, un nombre croissant d'acheteurs confortent leur désir de luxe français alors qu'ils visitent nos plus beaux monuments et qu'ils plongent dans l'histoire de notre pays. Ainsi, le mythe perdure.

La France, championne du luxe

Toutes nationalités confondues, les cent plus grosses entreprises du luxe dans le monde ont réalisé un total de ventes de 246 milliards de dollars en une seule année¹.

La France domine le marché mondial et compte parmi ces entreprises les plus beaux fleurons du secteur aujourd'hui. Au fil des années, les Kholc (Kering, Hermès, L'Oréal, LVMH et désormais Chanel)², sont devenus les Gafam français (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft).

LVMH en premier lieu, avec ses 70 maisons et un chiffre d'affaires de 46,8 milliards de dollars en 2018. Si le groupe de Bernard Arnault joue aujourd'hui le rôle de fer de lance de son industrie, véhiculant l'image de notre pays à travers le monde, c'est également parce qu'il a su montrer la voie à des modèles globaux de ventes. La multiplication d'ouvertures de boutiques en propre à travers le monde a catapulté certaines marques devenues « milliardaires » en moins de dix ans. La nomination de designers stars à leur tête leur a également permis de créer une aura démultipliée aujourd'hui par les réseaux sociaux.

LVMH a su investir l'ensemble du secteur, y compris l'hôtellerie de luxe avec le premier hôtel Cheval Blanc ouvert en 2006

1. « Global Powers of Luxury Goods 2019 », Deloitte.

2. Khol, selon l'acronyme inventé par le bureau d'études AlphaValue, auxquels on doit maintenant ajouter Chanel.

à Courchevel, dont la marque se déploie désormais en France et dans le monde entier.

Fin 2018, ses 70 marques étaient présentes dans 70 pays, avec un réseau mondial de 156 000 collaborateurs, au travers de plus de 4 590 magasins. Le palmarès mondial des groupes de luxe place LVMH au premier rang incontesté des biens de luxe personnels et des expériences de luxe liées aux vins et spiritueux ainsi qu'à l'hôtellerie d'exception, avec le développement important de la marque Cheval Blanc et, depuis peu, de Belmond, rachetée en avril 2019.

LVMH est le premier groupe de luxe à avoir dépassé 10 milliards d'euros de résultat opérationnel courant, chiffre atteint en 2018, sur la base de ventes de 46,8 milliards d'euros. Avec des exportations représentant plus de 90 % du total des ventes, sa contribution à l'équilibre des comptes extérieurs de l'économie française est exceptionnelle.

Kering, anciennement PPR, un groupe centré sur la distribution, rebaptisé ainsi depuis 2015, a connu en 2018 une croissance phénoménale (+29,4 %¹ à 13,6 milliards d'euros), grâce à un développement exponentiel de ses marques phares : principalement Gucci (+36,9 %) et Saint Laurent (+18,7 %).

Chanel, qui a publié ses résultats pour la première fois de son histoire en juin 2018, a annoncé des ventes de plus de 11 milliards de dollars en 2018, ce qui la place en seconde position sur le podium des marques les plus importantes (après Louis Vuitton et devant Gucci).

Hermès, célèbre pour sa maroquinerie dont les sacs Birkin et Kelly, et pour ses carrés de soie et autres accessoires, a réalisé une forte progression de son chiffre d'affaires en 2018 (+11 %).

1. À données comparables, taux de change constants et périmètre inchangé.

Son univers et son offre produits sont parmi les plus cohérents et respectés du secteur. Son activité continue de se développer pour atteindre aujourd'hui 5,96 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Son rôle référent quant à l'excellence de ses produits et de l'artisanat nécessaire à leur fabrication en fait une entreprise modèle en France et dans le monde.

L'Oréal est le leader mondial des cosmétiques et des parfums, avec un chiffre d'affaires 2018 de 26,9 milliards d'euros. L'Oréal possède, avec L'Oréal Luxe, une division qui a atteint des ventes annuelles de 9,3 milliards d'euros. Cette division appartient au Top 10 mondial des groupes de luxe¹ et détient quatre marques « milliardaires » : Lancôme, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani et Kiehl's.

La croissance des ventes de L'Oréal Luxe s'est élevée à 14,4 % en 2018², la plus rapide de toutes les activités du groupe. Globalement, L'Oréal a enregistré en 2018 une croissance de 16,1 % sur ses nouveaux marchés, dont +24,1 % en Asie Pacifique (7,4 milliards d'euros de ventes). Autre phénomène capital, l'e-commerce, quant à lui, a fourni la même année 11 % de son chiffre d'affaires.

1. Les autres divisions de L'Oréal sont les Produits Professionnels (3,2 milliards d'euros de CA en 2018), les Produits Grand Public (12 milliards d'euros, avec des marques comme L'Oréal Paris, Maybelline New York, Elseve ou Garnier) et Cosmétique Active (2,2 milliards d'euros avec des marques comme La Roche-Posay ou Vichy).

2. À structure et taux de change comparables.